لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة

بوديار زهية

جباري شوقي

chaouki_dj@yahoo.com zahiaboud@yahoo.fr

ملخص المداخلة:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، والجزائر كواحدة من دول العالم، شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كـــبيرة، وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمد على اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحقيق الفعالية في الأداء، وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة والتي تمثل محور موضوع البحث.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

ومن أجل التعرض لهذا الموضوع بالتفصيل تمت صياغة الإشكالية الموالية:

كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة؟

وقصد الإلمام بمختلف تطلعات هذه الورقة، تم تقسيمها إلى العناصر الموالية:

أولا: ماهية لوحة القيـــادة؛

ثانيا: مراحل إعداد لوحة القيادة، استعمالها وتطبيقها في المؤسسة؛

ثالثا: لوحة القيادة في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات.

المقدمـــــــــــة

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصـــادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، والجزائر كواحدة من دول العالم، شهدت في الآونة الأخيرة تحـــولات اقتصـــادية كبيرة، وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمد على اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مســـيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحقيق الفعالية في الأداء، وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة والتي تمثل محور موضوع البحث.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

الإشكالية الكلية:

ومن أجل التعرض لهذا الموضوع بالتفصيل تمت صياغة الإشكالية الموالية:

كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة؟

الإشكاليات الجزئية

يندرج تحت الإشكال الرئيسي جملة التساؤلات الجزئية الموالية:

- ما هي لوحة القيادة؟
- كيف يتم تصميمها؟
- كيف تدخل هذه الأداة في سيرورة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

الفرضيات

- تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة، دقيقة، مختصرة عن وضعية المؤسسة وتساهم في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين سعيا منها إلى تحسين الأداء العام.
- يرجع القصور الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية إلى عدم كفاءة آليات التسيير فيها من جهة والى عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات الهائلة التي تشهدها الأساليب الإدارية والاقتصادية والتسييرية في العالم.

خطة الدراسة

وقصد الإلمام بمختلف تطلعات هذه الورقة، تم تقسيمها إلى العناصر الموالية:

أولا: ماهية لوحة القيـــادة؛

ثانيا: مراحل إعداد لوحة القيادة، استعمالها وتطبيقها في المؤسسة؛

ثالثا: لوحة القيادة في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات.

أولا: ماهية لوحة القيـــادة

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيـــات (محاسبة مالية، اقتصاد ...الخ) سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها، والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكل لوحة للقيادة، هذه الأخيرة التي أصـــبحت من أهم أدوات ووسائل اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة.

1- القرار مفهومه، أنواعه، واهم الأساليب المساعدة على اتخاذه

1-1- تعريف القرار

يعرف القرار بأنه أي سلوك أو تصرف واعي ومنطقي وذو طابع اجتماعي، يمثل الحل والتصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا السبيل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل الممكنة المتاحة لمتخذ القرار[1].

كما يعرف بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها[2].

لذلك فالقرار هو الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويتميز البديل المختار بأنه الأكثر فعالية وكفاءة من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

وعادة ما تمر عملية اتخاذ القرار بجملة من المراحل يمكن إيجازها إجمالا دون الخوض في تفاصيلها، كما يلي:

1- تحديد المشكلة.
2- تحليل المشكلة
3- تحديد البدائل
4- تقييم البدائل
5- المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المثل.
6- اتخاذ القرار، تنفيذه ورقابته.

1-2- أنواع القرارات

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، والصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار، والبيئة التي يعمل بها، وتنقسم القرارات حسب معايير معينة، كما هو مبين من خلال العناصر الموالية:

تصنيف القرارات حسب

الوظائف	أهمية القرار	إمكانية برمجتها	البيئة	المشاركة في اتخاذها
1- قرارات تتعلق بالمورد البشري 2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: أ- قرارات تتعلق بالإنتاج ب- قرارات تتعلق بالتسويق ت- قرارات تتعلق بالتمويل	1-قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا 2-قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى 3-قرارات تنفيذية أو تشغيلية حسب المستوى الذي تصدر عنه	1- قرارات مبرمجة 2- قرارات غير مبرمجة 3-قرارات روتينية	1- قرارات في حالة التأكد 2- قرارات تحت ظروف المخاطرة 3- قرارات في حالة عدم التأكد	1- قرارات فردية 2- قرارات جماعية

1-3- الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار

تستخدم العديد من الأساليب التحليلية لدعم عملية صنع و/أو اتخاذ القرار، وغالبا ما يطلق عليها اسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار، والتي تتمحور إجمالا في أهم الأساليب الموالية:

- أسلوب البرمجة الخطية.
- شبكة الأعمال
  - طريقة المسار الحرج.
  - أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع PERT.
- شجرة القرارات
- نظرية المباريات
- المحاسبة التحليلية
- أنظمة المعلومات

2- تعريف لوحة القيادة

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

التعريف الأول: نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسئول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح وتدريجي[3].

التعريف الثاني: هي تشخيص دائم في المؤسسة يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات[4].

التعريف الثالث: هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها [5].

التعريف الرابع: عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، توضح للميسر العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها[6].

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح، تحليلي وتركيبي تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار.
- تسمح لوحة القيادة للمسئول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

3- مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ، أهمها أنها:

- تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سـير المؤسسـة في جميـع المجـالات (مالية، استغلال، توزيع...)[7].

- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، وتتضمن:
  - ü خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...).
  - ü تقرير على الإنجازات المحققة.
  - ü الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة، يمسكها عادة المسئول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعمومـا يجـب إعداد لوحـة قيـادة عامة على مستـوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيـادة للتسـويق ولوحة قيادة للمالية، حيث إذا قرر المسئولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجئـون إلى لوحـة قيادة جزئيـة لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كـل المعلومـات والمؤشـرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب[8].

- لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح[9].

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسئول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه[10].

4- مزايا وأهمية لوحة القيادة

4-1 – مزايـا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بـــأنها:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير.
- تساهم في اتخاذ القرارات.
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال.
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها.
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.
- توجه المسئولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة.
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية.
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

4-2- أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:

4-2- 1 – عند وضـــع خطة المؤسسة

- إلزام كل مسئول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعـــا لذلك.

4-2 – 2 – خلال سير نشـــاط المؤسسة(11)

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة.
- السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المرودية.

5- مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين، مصادر داخلية وأخرى خارجية(12):

5-1 – المصادر الداخليــــــة

تتمثل في:

- **المصادر المحاسبية:** التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة)، المردودية...
- **المصادر الإحصائية:** عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء،...
- **المصادر المأخوذة من الميزانية:** تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها...
- **المصادر التقنية:** الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل،...

5-2– المصادر الخارجيـــة

تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.
- معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستنبطة مـــن الجمعيـــات العماليـــة لمختلـــف المستويات.

- نتائج دراسة السوق.

6- الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

إن الوسائل الأكثر استعمالا في لوحة القيادة هي:

6-1 – الانحرافات (Les écarts)

إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها، ترسل إلى المسئول عند إعداد لوحـــة القيـــادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا[13].

6 -2– النســـب (Les Ratios)

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلـــف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة قيادة.

وعموما فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيها.
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة[14].
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صـــورة أوضح وأصح عن وضعية المؤسسة.

والجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة القيادة:

الجـــدول رقم (1): مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحـــــة القيادة

مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
كلفة المنتجات الإجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	رأس المال الخاص	القيمة المضافة
عدد وحدات المصنع	رأس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية
الكمية المصنعة	هامش المشتريات	التكاليف الاجتماعية	الاستثمارات الثابتة	النتائج
عدد ساعات عمل الآلات	رقم الأعمال	الفاعلية	العقارات الصافية	رقم الأعمال
النفايات	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكميات المنتجة	عدد المبيعات	القروض	الفاعلية	رقم الأعمال الخاص

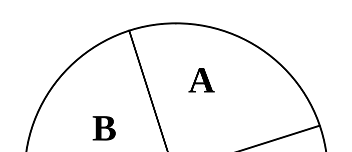
Source: C.Alazard, S.Separie, **Contrôle de Gestion**, 5eme édition, Dunod, France, 2001, p: 593. **Idem**, P: 593.

6-3 – المنحنى والتمثيل البياني

6-3 – 1 – البيانات

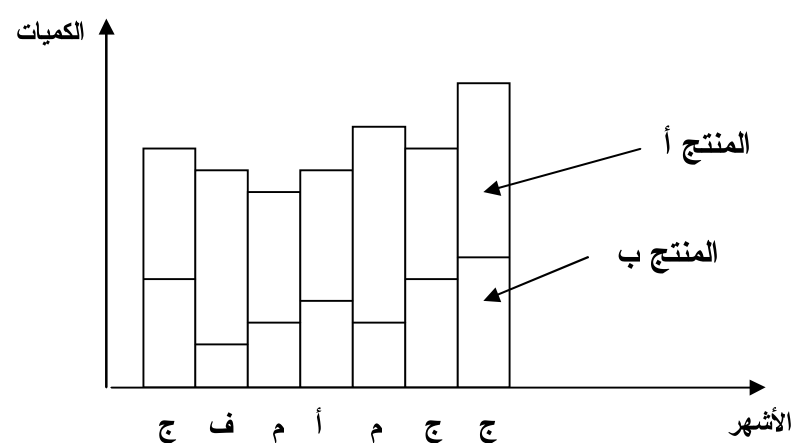
هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:

الشكـــل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام



Source: Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économica, France, 7éme édition, 2000, p: 617.

الشكـــل رقم (02): مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج



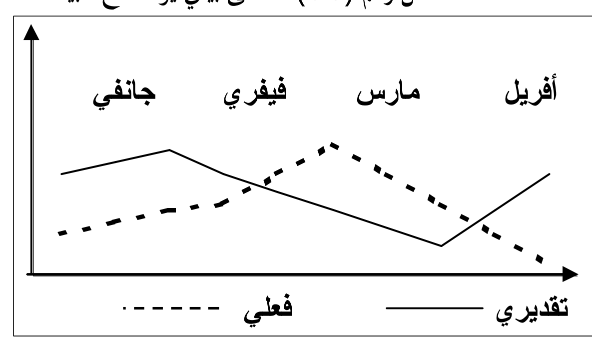
Source: : Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économica, France, 7éme édition, 2000, p: 617.

6-3 – 2 – المنحنى البياني

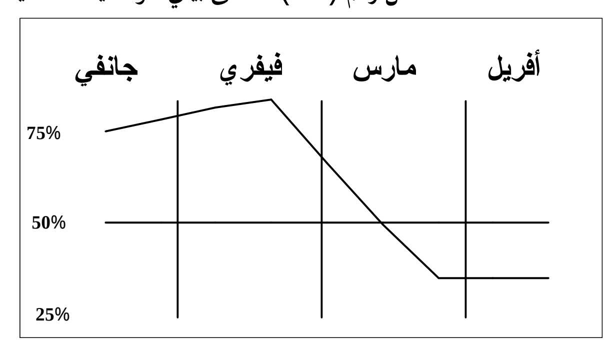
وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطا مستقيما أو منكسرا، يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر[15].

وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة:

الشكـــل رقم (03): منحنى بياني يوضـــح المبيعات

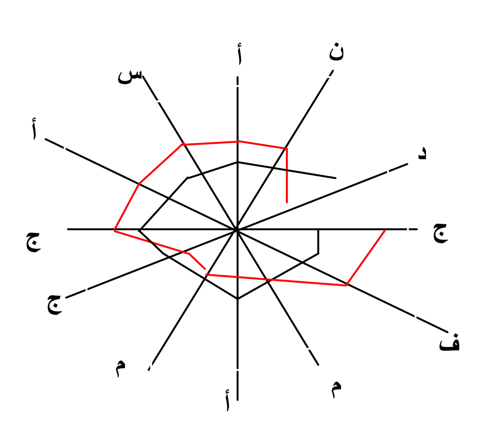


الشكـــل رقم (04): منحنى بياني للوضعية التنافسية



Source: J.P.Bemalet et A.Bouchez et S.Pihier, **Précis de Marketing**, édition Nathan, France, 1999, P: 103.

الشكـــل رقم (05): منحنى بياني على شكل حلزوني يوضح حجم النشاط الشهري



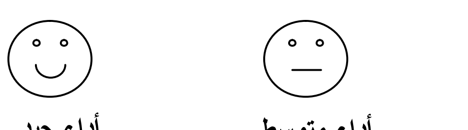
Source : Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économica, 7éme édition, France, 2000, p: 617.

3-3-6 – المنبهـــــات

هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إلـــيهم، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرار[16].

ويمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي:

الشكـــل رقم (06): منبهات تقييم الأداء



أداء سيء **أداء متوسط** **أداء جيد**

Source: **Idem**, P: 619.

4-3-6 – التقارير ومحاضر الاجتماعات

تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عـــن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفســر بعض الغموض الذي يكتنفها[17].

6–3-5- القوائم المالية والجداول

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شـــكل جـــداول، وضمن شروط قانونية وتنظيمية على الهيئات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، وأشكال بيانية، وتتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج، **...**الخ، ومن بـــين الوثـــائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة، ما يلي:

6-3-5– 1 – الميزانيـــة

الميزانية وهي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما، أي هي كشف عن ممتلكات والتزامات المؤسسة وحـــق صاحبها في تاريخ معين، وتظهر الوضع المالي أو الحالة المالية لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ [18].

6-3-5- 2 – جدول حركات عناصر الذمة

هو جـــدول يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة (كل حساب من الحسابات الرئيسية للأصـــول والخصوم)، وذلك بإظهار رصيد أول المدة لكل حساب والحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر، فصل، ســـنة) للحصول في الأخير على رصيد نهاية المدة، وتهدف المؤسســـة من خلال إعداده إلى معرفة ما لها وما عليها، ومعرفة النتيجة سواء كانت خسارة أو ربحا.

6-3-5- 3 – جدول حسابات النتائج

جدول حسابات النتائج هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات وإيرادات، وبمقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسيرها، ويتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، النتيجة خارج الاستغلال...، إلى غاية الحصول على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة)[19].

تعتبر هذه القوائم المالية بمثابة مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل وذلك من خلال استنطاق مكوناتها على شكل نسب وتوازنات، ودراسة تغيراتها في شكل منحنيات، وبالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومعرفة ذمتها المالية ونتيجتها الحقيقية، ومن ثم اتخاذ قرارات ملائمة تساهم نسبيا في تحسين الأداء العام.

وتجدر الإشارة إلى عنصرين هامين يظهران من خلال هذه القوائم وهما الهامش الإجمالي والقيمة المضافة اللذان لهما أثر فعال في تسيير المؤسسة، ويسمح بقياس ومراقبة قدرتها التجارية، وبالنسبة للقيمة فهو مؤشر يستعمل لعدة أغراض تحليلية تساعد المسير أو المدير في مراقبة تطور المؤسسة وذلك لاستنتاج سياستها الاقتصادية وقدرة مسيريها[20].

ثانيا: مراحل إعداد لوحة القيادة، استعمالها وتطبيقها في المؤسسة

إن لوحة القيادة لها مراحل يجب تتبعها من قبل المسيرين، وذلك وفق ترتيب أو تسلسل معين لاستعمالها الاستعمال الأمثل في المؤسسة، وكذا تطبيقها بصورة منظمة ودقيقة لتفادي الانحرافات الخطيرة وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

1- مراحل إعداد لوحة القيادة

إن إعداد لوحة القيادة يقتضي المرور بعدة مراحل، بدءا بجمع المعلومات، إعداد المؤشرات ثم تشكيلها، وتكون هذه المراحل مترابطة ومتكاملة، ولإعداد لوحة قيادة فعالة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين الأداء الكلي، يجب تحصيل المعلومات وتشكيلها في شكل نظام يساهم في إعداد مؤشرات هامة والتي تكون قاعدة لاتخاذ القرارات، وبالتالي يسهل إعداد لوحة القيادة لتقوم بدورها في تحسين الأداء، من خلال المراحل الآتية:

1-1 – جمع المعلومات

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل إعداد لوحة القيادة، ومن أجل جمع المعلومات يجب المرور بأربعة مراحل هي جرد المعطيات، اختيار المعلومات مراقبتها ثم عرضها، وقبل التطرق إلى هذه المراحل يجب تحديد الفرق بين نظام معلومات التسيير ونظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة.

1-2– الفرق بين نظام معلومات التسيير ونظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة

تم التطرق فيما سبق إلى أن لوحة القيادة عبارة عن نظام للمعلومات، لكنه يختلف عن نظام معلومات التسيير، حيث أن هذا الأخير يمثل قاعدة للمعطيات التي تجمع كل المعلومات الخاصة بالتسيير والموجهة للمستعملين (المدير، رؤساء الأقسام...الخ)، ولوحة القيادة تأخذ فقط بالمعلومات الهامة والضرورية من نظام معلومات التسيير، من أجل عرضها بطريقة بسيطة وسهلة الفهم لمتخذي القرار، فلوحة القيادة تقوم بتصفية وإعادة تنظيم المعلومات الملائمة، وهو عموما يمثل العامل المشترك بين نظام معلومات التسيير والمسيرين[21].

1 – 3 – مراحل جمع المعلومات

1 – 3 – 1 –جرد المعطيات

في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من أجل حساب المؤشرات، ولذا يجب التمييـــز بـــين المعطيـــات بـــالحجم والمعطيات بالقيمة[22].

1 – 3 – 1 - 1 – المعطيـــات بالحجم

تتحصل عليها المؤسسة من مختلف المصالح والمديريات (محاسبة عامة، تحليلية، مالية):

البحـــث عن المعطيات الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها

§ **داخل المؤسسة**

- الإحصاءات الموجودة في المؤسسة والخاصة بالمخزونات وتسيير المستخدمين، الاستهلاك، الإنتاج المبيعات وغيرها.
- البرنامج التقديري الذي يساهم في إنشاء الميزانية.
- المعلومات الموجودة في الحاسب الآلي للمؤسسة.

§ **خارج المؤسسة**

- المعلومات والإحصاءات الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (الاقتصاد الوطني، العالمي، القطاعات، ...).
- حصة المؤسسة في السوق.
- معلومات تخص المنافسين (حصصهم في السوق، رقم أعمالهم، كيفية توزيع رأسمالهم...).

خلـــق معطيات جديدة

أي أن المؤسسة تقوم بإعداد ملفات تتضمن حجم مختلف النشاطات واستعمال الموارد المختلفة، ومثـــال ذلـــك ملفـــات التشغيل لتنفيذ الساعات الإنتاجية، ملفات استهلاك الطاقة، ملفات الطلبات الصناعية، أين نجد استهلاك المادة الأولية...الخ، وكذا مستويات التشغيل.

تقديـــر المعطيات بالحجم وتتمثل عموما في تقدير برامج العمل.

1 – 3 – 1 – 2 – المعطيـــات بالقيمة

تتمثل في المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصالح والمديريات بالمؤسسة كمعلومات المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والمحاسبة المالية...الخ، وتكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانيـــات تقديريـــة أو مخططـــات أو جـــداول وكـــذا نســـب وفروق...الخ[23].

1 – 3 – 2 – اختيـــار المعلومات[24]

بعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسئولون بالمؤسسة باختيار المعلومات، التي تهمهم وتساعدهم في أداء نشاطهم، وعمومـــا يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها:

- أن تكون كافية وهامة.
- أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال.

- أن تكون مبررة وغير عشوائية.

1 – 3 – 3 – مراقبـــة المعلومات

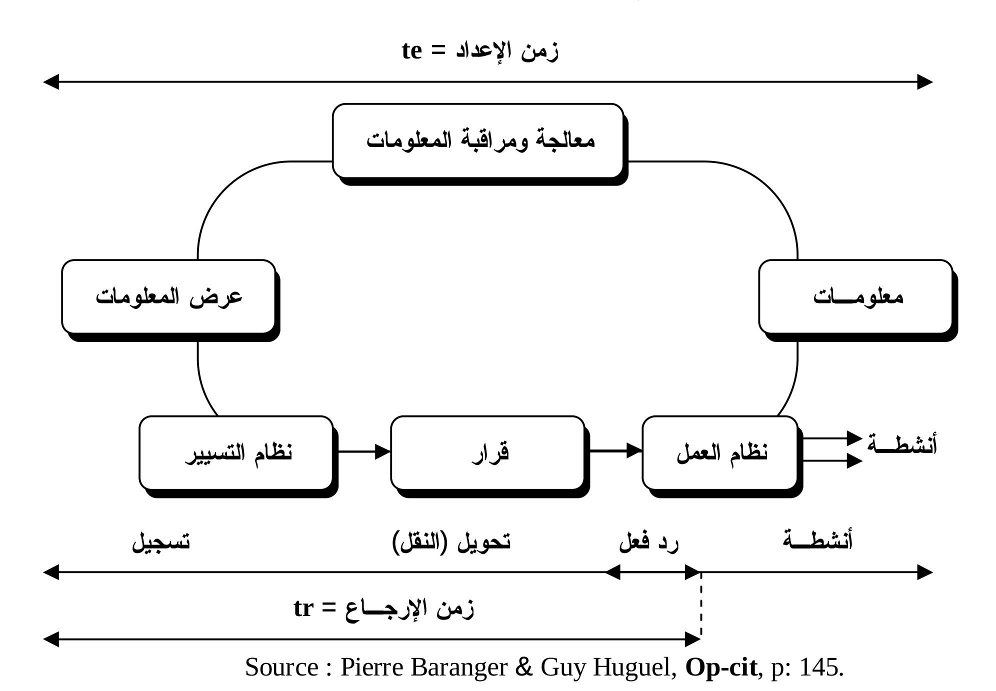
بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة، لا بد من مراقبتها لأنها يمكن أن تتغير وتتجمد في أي فترة من الفترات، وذلك حسب طبيعة المؤسسة (أبعادها، درجة تطورها وتكاملها، شخصيات المسيرين...الخ)، وحسب ظروفها (أزمـــات تجاريـــة وماليـــة ...)، بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة محددة مهما طالت(25).

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية المراقبة مرتبطة بعامل الزمن، حيث يجب أن تكون فترة خروج المعلومات للاستعمال أكبر أو مساوية لزمن إعداد المعلومات، وان حدث العكس فهذا يعني أن اختيار المعلومات ليس في محله، و لم يتم اعتماد منهجية فعالـــة، فالذي يجمع المعلومات يجب أن يكون ذو تجربة وخبرة وإطلاع داخل المؤسسة وخارجها.

1 – 3 – 4 – عـــرض المعلومات

وهي المرحلة الأخيرة والمهمة، لذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة وسهلة الاستعمال وأن تكون مقبولة عند قراءتها، وذلك بالقيام بتبويبها في جداول وبيانات...، تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسئول، وفي بعض الأحيان تدون المعلومات في لوحات معلقة أو لوحات الكترونية لتسهل مناقشتها في اجتماعات العمل(26).

الشكـــل رقم (07): نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة



Source : Pierre Baranger & Guy Huguel, **Op-cit**, p: 145.

1-4 – إعـــداد المؤشرات

بعد تحديد المعلومات المتدفقة تصاعديا وتنازليا، والتي تكون مستوحاة من المستويات السليمة بالتتابع في الهيكل التنظيمـــي للمؤسسة، ولإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية:

- تحديد المهام والأعداد الرئيسية لكل قسم مسؤولية في المؤسسة.
- ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا.

- التحديد –إذا أمكن –للأعمال التصحيحية على مستوى كل مؤشر.

وبعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات، سيكون لكل مسئول المؤشرات الضرورية، وذلك من أجل قياس أو تحديد مستوى الإنجاز أو تحقيق المهام، واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص الذين يقيمون النشاطات والنتائج المحصل عليها، ونظرا لأن المؤشر هو عبارة عن أداة للقياس يجب أن يمثل بعض الخصائص، من بينها مدى تحقق الأهـــداف، الســـرعة أو السهولة في الحصول على المعطيات، ...الخ[27].

إن متابعة واختيار المؤشرات يكون وفق الخطوتين المواليتين:[28]

1-4-1 – اختيـــــار المؤشرات

المؤشر هو: " معلومة أو تجيع لمعومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"، لذلك فإن المؤشرات وسيلة للقياس، تتميز بالبساطة والملائمة ويجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة، وتنقسم المؤشرات إلى:

1-4-1-1- مؤشرات النتائج

تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلـــة المؤشرات:

- حجم المبيعات.
- الحصة السوقية.
- عدد الطلبيات.
- عدد الزبائن.
- عدد القطع المعيبة إلى عدد القطع المنتجة.

1-4-1-2-مؤشرات الوسائل

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios)، وتمثل النسبة "عدد عقلاني تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعيتين أو ماليتين" ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ساعات العمل المباشرة/وحدات منتجة.
- حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات منتجة.
- عدد العقود الصادرة/عدد الممثلين.
- عدد ساعات استعمال الآلات/عدد ساعات الآلات المتاحة.

1-4-1-3- مؤشرات الإنجاز

وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين: ومن أمثلة ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

1-4-1-4- مؤشرات البيئة

تسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطـــور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

1-4-1-5- خصائص المؤشرات

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناءا على الأهداف التي تم اختيارها، وحسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها وعليه فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

- **الدقة** أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
- **الوضوح و العلاقة مع النشاط** أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعمليها.
- **العدد المحدود** الذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد.
- **غير قابلة المؤشرات للتلاعب:** بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل مـــن أهميتها.
- **القدرة على التنبؤ** بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة، بدل التـــدابير العلاجية.
- **القابلية للتطور** حيث أن المؤشرات التي تعتمد فلوحة القيادة يمكنها التغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة مـــن حيث الاستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

1-4- 2 - تحديد المعايير

تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة للتسيير بالقيم المعيارية (المثلى) والقيم المنجزة الفعلية، حيـــث يمكـــن أن تكـــون هـــذه المؤشرات:

- محددة وأحادية، لها سقف لا يجب تجاوزه.
- لها حد أقصى وحد أدنى، حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات.

1-5– إعـــداد لوحة القيــــادة

تعـــد مرحلـــة إعداد لوحة القيـــادة آخر مرحلـــة، حيث انه لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابل للتطبيـــق في كل مؤسسة، ولكن كل منها تتبنى لوحة تتلاءم مع احتياجاتها، ومع ذلك فإنه يجب إعطاء طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة، والعنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات، إذ إن صيغة الوثيقة تســـهل الاســـتغلال السريع للمعلومات، وحتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بسرعة، وهـــذا يضمن في حالة المعلومات الناقصة أن تكون المعطيات مقدرة، وإذا لم يمكن تقديرها فتترك على بياض، فلوحة القيادة لا تعتبر الأداة الوحيدة للمعلومات، وإنما هناك أدوات أخرى للاستغلال يجب أن تستعمل أثناء الدورات والاجتماعات للمسئولين، فيمكن لكل مسئول عرض مشاريعه ومشاكله، وهذا النوع من التقديم أو العرض فعال جدا بحيث يركز فيه على انشغالات المشاركين حـــول العناصر الهامة، وهذا العنصر يعتبر أساسي للمواصلات الداخلية، فمن أجل وضعه حيز التنفيذ أو التطبيق لمراقبة التسيير يجب القيام بما يلي:

- تحديد الانحرافات.
- تحليل الانحرافات.
- أخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات، وهذا للقضاء عليها أو التقليل منها قدر الإمكان.

2- استعمال لوحة القيادة في الشركة

يقوم استعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ، أهمها: [29]

- استعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة وإطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة لوحة القيادة تكون حكرا على مدير المؤسسة، وأحيانا أو عند الضرورة يتم استعمالها من طرف مرؤوسيه المقربين، أما في المؤسسة الكبيرة فاستعمالها يكون لمدير المؤسسة، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح (الإدارية، المالية، التجارية، التقنية...).
- المعلومات تكون في لوحة القيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهل مناقشتها في اجتماعات العمل.
- عرض المعلومات يكون في جداول رقمية، وتمثيلات بيانية تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسئول.

إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، وعند حل المشاكل الكبرى وعموما فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات[30].

2-1 – تبادل الملفات

يتم تبادل المعلومات بإرسال تقرير للأداء من طرف كل مصلحة أو قسم إلى مديره، بحيث يعكس الأعمال الخاصة بلوحة قيادته، وبالمقابل يتم إرسال أوامر وقرارات من المدير إلى المرؤوسين.

2-2 – الاجتماعات

هي الاجتماعات الدورية والقياسية الموجودة سلفا كاجتماع المديرية العامة، تمكن من إعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، فالاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر أهمية للوحة القيادة وخاصة الأعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا.

والمهم هو أن لوحة القيادة لا تبقى أداة إعلام بسيطة، ولكن تصبح آلية رسمية لمتابعة التسيير واتخاذ القرارات.

3- تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

إن ضرورة برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة ومجملة في شكل لوحة القيادة، تعد سبيلا لتفادي الانحرافات الخطيرة، التي قد تتورط فيها المؤسسة، وهذه الأخيرة قد تنتج عن:

- إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة من البداية.
- رفع الحصار الناتج عن أفعال سيكولوجية سلبية من طرف الإدارة أو الإطارات، ومن خلال أهمية لوحة القيادة المذكورة سابقا تتضح أهمية تطبيقها في المؤسسة، ويمكن توضيح كيفية تطبيقها كالآتي [31]:

3 – 1 – عند انطلاق العمليات

تقسم إلى ثلاث مراحل تتمثل في تقديم أهداف العملية، أمر التدخل ومساهمة المسئولين في التحليل.

3 – 1 – 1 – تقديــــم أهداف العملية

خلال المرحلة الأولى، على الإطارات الأساسية في المؤسسة أن يمولوا المؤسسة بكافة المعلومات الهامة، كما يجب علـــيهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور مدير المؤسسة الهدف والفائدة من توليهم المهام الســـابقة الـــذكر بالنسبة للمؤسسة (مراقبة نتائجهم الخاصة، وتحضير عملياتهم، اتصالاتهم بالإدارة...الخ)، وهذا من أجل:

- معرفة طرق استعمال وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات.
- تقدير التكاليف التي يتطلب تجديدها.

3 – 1 – 2 – أمـــــر التدخل

إن رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة، وهذا لضرورتها من أجل نجاح المشروع، تتمثـــل أساســـا في اســـتعداده للانطلاق فيها، وذلك من أجل:

- استغلال وتحضير وصيانة النتائج الجزئية المكتسبة.
- استخراج المعلومات والتي بدورها توجه عمل لوحة القيادة.

3 – 1 – 3 – مساهمـــة المسئولين في التحليل

من الضروري إشراك المسئولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة، من أجل:

- التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام والأهداف الأساسية ومؤشرات النتائج المأخوذة.
- تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس ومصادر المعلومات.

وهذا الاشتراك يعتبر كذلك مهما، لأنه يعطي للوحة القيادة روحا جديدة للتسيير داخل المؤسسة.

3 – 2 – عنـــد اختيار المشروع

3 – 2 – 1 – الاختيـــار في أول محاولة

قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري اختبارها، وتجريدها من المعطيات القديمة أو بتقديم مقارنة لمعطيات أخـــرى، وهدف هذه المحاولة هو:

- تحسين وتشخيص أكثر للوثائق، وذلك باستعمال شروط مقاربة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الاستعمال الرسمي.
- الصيانة خلال هذه العملية مهمة وضرورية للتدقيق والضبط النهائي.

3 – 2 – 2 – نتائـــج أول محاولة

بعد استعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء واقتراحات المسئولين المعنيين للتأكد من أنه:

- لكل منهم إمكانية إعداد المؤشرات المترجمة للمهام الأساسية التي هي في حوزتهم، وكذلك خلق نوع من المنافسة المهنية.
- إن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها.
- لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

3 – 3 - تشكيل الإجراءات

وهذه الإجراءات، تتمثل في:

3 – 3 – 1 – قواعد الإعداد

من الضروري التحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف ومسئول عن إعداد الملفات ومصادر المعلومات، وطرق تمـــوين المعطيات، وهذا مع احترام القواعد الموضوعة عند إعداد الملفات والتقارير.

3 – 3 – 2 – إجراءات المراقبة

لا يجب أن تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي، بل يجب أن تتطور مع تغير تنظيم المؤسسة ومشاكلها، ومصادر المعلومات التي بحوزتها، ولتحقيق كل ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للاختيار، ودراسة ملفات ومعلومات لوحة القيادة.

ثالثا: دور لوحة القيادة في المؤسسة مكانتها والرقابة عليها

1- دور لوحة القيادة في المؤسسة

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد و الحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مســـتوى المؤسســـة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها. ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صـــورة لوحـــة قيـــادة تنســـجم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها في النشاط التالية :

يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي:

1-1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع

تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم. تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر وفعالية.

1-2 – لوحة القيادة وسيلة مراقبة ومقارنة

لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى تحديـــد مردوديـــة رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية، وتثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير وانحرافاته المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف وإظهار كل ما هو غـــير طبيعي وكل ما له انعكاس على المؤسسة، إن نوعية وظيفة المقارنة والتقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المـــأخوذة[32]، كمـــا تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة تسمح بمتابعة وضعية السوق وإعطاء معلومات حول المنافسين وتقييم أداءهم[33].

1-3- لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال

عند مقارنة ومعاينة النتائـــج فـــإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومـــات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومـــات...، كمـــا تســـمح للمسئول أن يفسر نتائج عمله، ويحدد نقاط القوة والضعف [34].

1-4- لوحة القيادة كوسيلة إعلام

تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء الرئيسيين...الخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

1-5- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات

تمكن لوحة القيادة من التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

1-6-لوحة القيادة كوسيلة قياس

تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف وتصحيحها.

1-7–لوحة القيادة مساعد في اتخاذ القرار

إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير(35).

1-8 – لوحة القيادة كجهاز إنذار

تلعب لوحة القيادة دورا حمائيا، وذلك بكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية، وكشف تجاوزات العمال(36).

1-9– لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء

تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

1-10– لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي

حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج، مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها(37).

2- مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

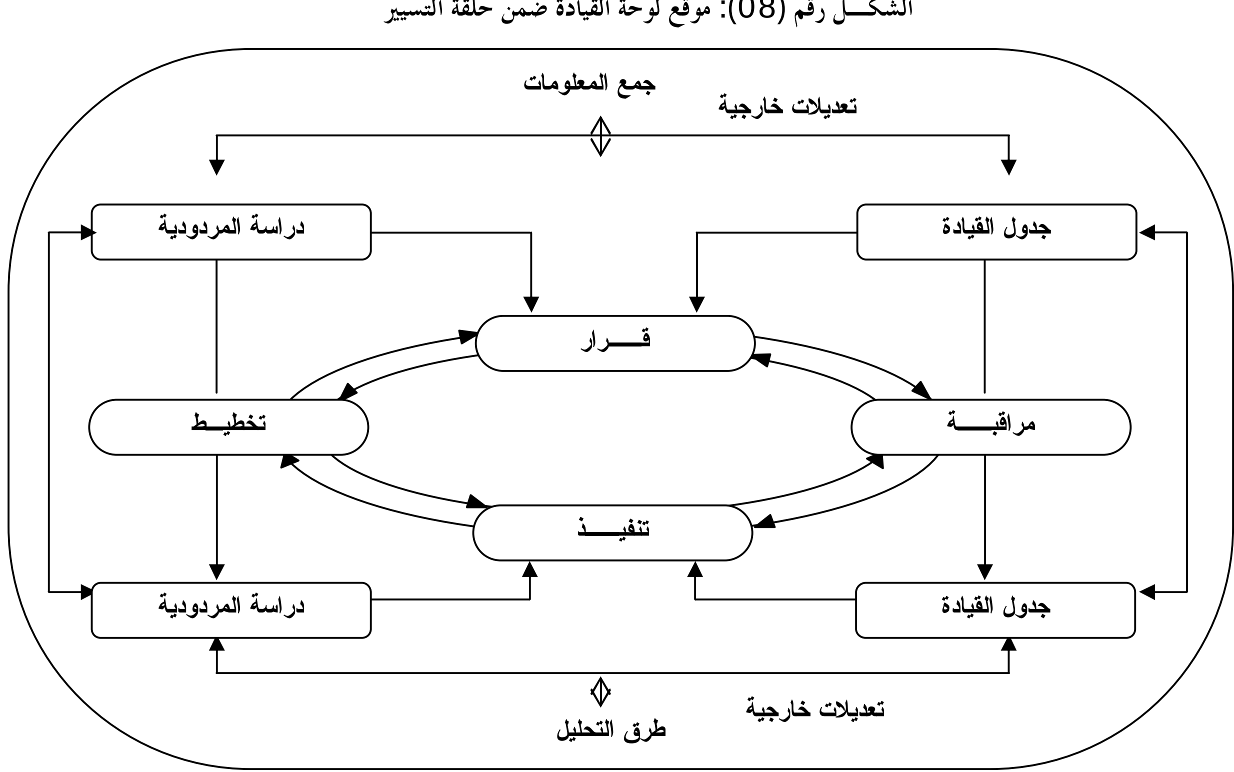
للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة، فلا يستطيع المسير أو العاملين القيام بأي أداء إلا بتوفرها، وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير، وكذا مكانتها ضمن أنظمة مراقبة التسيير(38).

2-1– مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازها، والانحرافات التابعة لها، والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكـــل رقم (08): موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير



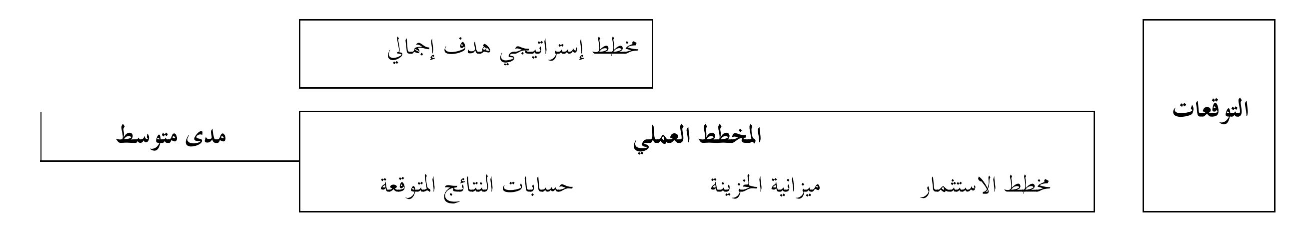
Source: Pierre Baranger, Gay-Hanguel, **Op-cit**, P: 140.

2-2- مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل، التشخيص واتخاذ القرار...، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.

ويمكن عرض موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكـــل رقم (09): موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير





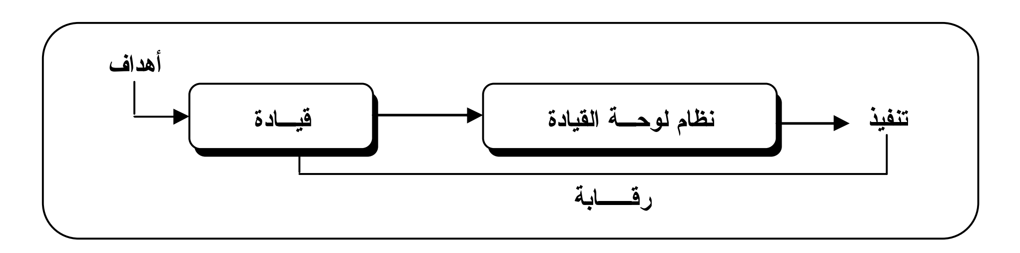
Source: C.Alazard, S.Separie, **Op-cit**, P: 268

3- الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها

3-1 – الرقابة على نظام لوحة القيادة(39)

إن نظام القيادة بواسطة لوحة القيادة يجب أن يخضع للرقابة لضمان فعاليته في تحسين الأداء، وذلك بالنظر إلى الأهـــداف المقررة، ويوضح الشكل التالي الرقابة على نظام لوحة القيادة.

الشكـــل رقم (10): الرقابة على لوحـــة القيادة



Source: Alain Fernandez, **Op-cit**, P: 18.

حيث يتم وضع جدول أعمال خاص بتطبيق الرقابة على نظام لوحة القيادة، يحتوي على ما يلي:

- تحديد الأهداف ويعتبر أهم عنصر، حيث يتخذ كمعيار يتم التأكد من خلاله بمدى فعالية نظام لوحة القيادة.
- بيان الفرقة المكلفة بالمراقبة يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة، وأن يكون لهم إطلاع كـــاف علـــى أوضـــاع المؤسسة.
- تاريخ ومدة المراقبة.
- ملحقـــات.
- جمع المعلومات التي تتيح للمراقب تشخيص المواطن السلبية في النظام.

3-2 – حدود استعمال لوحة القيادة

3-2-1 – ثبات الأهداف

لقد تم تعريف لوحة القيادة بأنها الأداة التي تضمن الإطلاع الشامل على وضعية المؤسسات بالنظر إلى الأهـــداف المقـــررة والثابتة، وإذا حدث و لم يوضع هدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط، عندئذ لا أهمية لوجود لوحة القيادة، ولـــن

تحقق وحدات العمل أي نتائج، ولا أهمية لها في مراقبة ومتابعة حالات التقدم، أي أن الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك اتخاذ قرارات سلبية، وفي هذه الحالة يتم الحكم بأن فعالية لوحة القيادة مرتبطة بمدى ثبات الأهداف ومدى مطابقتها للسياسة العامة للمؤسسة.

أيضا إذا كانت أهداف المؤسسة المقررة كثيرة ومكررة وأكثر رسمية، أي لا تهتم كثيرا بأهداف العمال ومراكز النشاطات، فإن لوحة القيادة تكون بلا جدوى ولا تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، ومنه وحتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفاعلية، يجب صياغة الأهداف بما يضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الوحدات.

3-2 – 2 – ملائمة المؤشرات

بعد وضع الأهداف وتثبيتها والتأكد من مصداقيتها ومطابقتها للسياسة العامة، يجب إعداد المؤشرات الملائمة التي تضمن وتؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط، ولو أن المؤشرات لم تعكس النظام و لم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، فستكون لمتخذي القرار نظرة خاطئة للوضعية، ومنه تقدم لوحة القيادة قرارات مرفوضة وغير مقبولة، فيتم عندئذ إلغاؤها.

3-2– 3 – فعالية التغذية العكسية

إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعا على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من أن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دورا سلبيا (40)، وذلك كما يبينه الشكل الموالي:

الشكــل رقم (11): تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة

Source: **Idem**, P: 306.

3-2-4- الانحرافات التنظيمية

يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، فتؤثر وبشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:

- بناء لوحة القيادة بناءا على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل .
- القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها.
- إمكانية استعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم، وهوما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.

الخاتمة

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، و يمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

وتتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة باتخاذ القرارات بثلاث متغيرات، تتمثل في:

- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- فترة إنتاج لوحة القيادة في حد ذاتها، و يعني ذلك عملية الإعداد والتصميم وهذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة.
- فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، والتي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة، ومنه يتمكن المسير من التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة.

الهوامش والمراجع المعتمدة

[1] - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، **أساسيات الإدارة**، دار الحامد، الأردن، 1998، ص: 140.
[2] - إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص: 341.
- جميل احمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص: 112.
[3] - Jean Meyer, **Le Contrôle de Gestion**, Presse Universitaires, France, 4éme édition, 1980, P:117.
[4] - Gilbert Pillot, **Maîtrise du Contrôle de Gestion**, édition Sedifor,P: 110.
[5] - Jean Gerbier, **Organisation et Fonctionnement de L'entreprise**, corle Impimere, France, 1993, P:827.
[6] - Jean Folegot, **ABC de la gestion,** Nouvelle édition Marabout , France, 1995, P: 42.
[7] - Robert Mazars, Pierre Rudelli, **Gestion Financière**, Imprimerie Quercy Cahars, France, 7 eme Edition, 1992, P: 245.
[8] - Pierre Lauzel, Robert Teller**, Contrôle de gestion et budgets**, Normandie Roto, France, 8éme edition, 1997, P: 249.
[9] - Jean Paule Semeray, **Le Contrôle de gestion**, Imprimerie Colet, France, Tome 2, 1998, P: 89
[10] - Pierre Baranger, Guy Huguel, **Gestion de la production Acteur techniques et Politique** Imprimerie Aubin, France, 1981, P: 140.
[11] - Jean Gebier, **Op–cit**, P: 828.
[12] – C. Perochon et j.Lerion, **Analyse comptable et gestion Prévisionnelle**, Edition Fouchet, Paris, 1982, P: 340.
[13] – C.Alazard, S.Separie, **Contrôle de Gestion**, 5eme édition, Dunod, France, 2001, p: 596.
[14] – Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économica, France, 7éme édition, 2000, P: 613.
[15] –Michel Gervais, **Op-cit**, P: 616.
[16] – Michel Gervais, **Op-cit**, P: 619.
[17] – **Idem**, P: 616.
[18] – Stéphane Griffith, **Comptabilité Générale**, Imprimerie Carlo Descamps, France, 1994, P: 31.
[19] – محمد بوتين، المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 44.
[20] – ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الأول، 1988، ص ص: 76-82.
[21] – Michel Gervais**, Op-cit**, P: 595.
[22] - Jean Paul Semeray; **Op-cit**, P: 89.
[23] - Jean Meyer, **Op-cit**, p: 117.
[24] - Alain Fernandez, **Op-cit,** p p: 827-828.
[25] – Jean gerbier, **Op-cit**, PP : 827-828.
[26] - Jean Meyer, **Op-cit**, P: 119.
[27] - Alain Fernandez, **Op-cit, P:** 155.
[28] - George Langlois, Carole Bonnier, **Contrôle de gestion**, France, 1992, P: 52.
[29] - Jean Meyer, **Op-cit**, pp: 119-120
[30] - George Langlois, Carole Bonnier, **Contrôle de gestion**, France, 1992, p:257.
[31] - Chantal Bussenault et autres, **économie et Gestion de l'entreprise**, Vuibert édition, Paris, 1995, P: 61.
[32] – C. Alazard, S.Separie, **Contrôle de Gestion**, Dunod, France, 5eme édition, 2001, P: 598.
[33] – Michel Gervais, **Op-cit**, P: 598.
[34] – **Idem**, P: 598.
[35] – Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de Bord pour Piloter L'entreprise**, édition D'organisation, France, 1999, P: 18.
[36] – Michel Gervais, **Op-cit**, P: 598.
[37] – Alain Fernandez, **Op-cit**, P: 149.

[38] – Michel Gervais, **Op-cit**, P: 600.
[39] – **Idem**, pp: 303-305.
[40] – **Ibid**, P: 306.

